

Un viaggio etico nel paesaggio

Elena David

Preliminarmente è opportuno rilevare la sempre maggiore difficoltà a delimitare con precisione una distinzione di campo tra etica di impresa e rispetto delle norme giuridiche. In questi ultimi tempi si è venuta affermando, nella cultura aziendale, una consuetudine per cui, il puro e semplice rispetto della legge, del tutto svincolato da un rapporto con il tratto volontaristico dell'etica, tende a essere superato da un nuovo orientamento, dove etica e diritto si fondono realizzando una perfetta commistione quasi indistinguibile, dove dovere giuridico, deontologia professionale e finalità imprenditoriale trovano un terreno comune in una filosofia aziendale integrata. Questo modello evolutivo dell'impresa contemporanea ha determinato anche il fatto che, nel tempo, la linea di demarcazione netta, il confine profondo tra ciò che è giusto e ciò che è sbagliato, viene a essere più sfumato e confuso, in un contesto di complessità e complicazioni, di sovrapposizioni tra dimensione morale e sfera giuridica.

In altre parole: le azioni lecite non sono necessariamente azioni morali, perché la legge non stabilisce ciò che è bene e ciò che è male in modo assoluto e preciso in sé, ma si limita a regolare i rapporti sociali in base a regole che rappresentano norme di convivenza e di utilità oppure di difesa della società nella sua struttura portante. Questo è un punto di partenza decisiva, perché il concetto di legalità come rispetto della legge non necessariamente implica la conformità verso la norma morale che in quanto tale è necessariamente rivolta al bene.

Una stretta legalità fondata sul rispetto della norma per evitare la sanzione giuridica, da una parte, e la perfetta autonomia della legge morale, dall'altra, che va alla ricerca del giusto, rappresentano i rispettivi campi di appartenenza della sfera legale e di quella morale.

L'etica invece corrisponde alla prospettiva di lungo termine e di sviluppo che risponde a fattori collettivi come sviluppo e crescita sociale.

Tutti i modelli ulteriori rispetto a quello riduttivo del solo profitto utilitaristico di impresa oggi sono stati fortemente sacrificati nella pressione alla performance trimestrale misurata sulla prospettiva dei report di breve periodo, dai bonus e dalle plusvalenze delle *stock options*. Tutto questo *milieu* di cultura finanziaria senza respiro di lungo periodo non ha in alcun modo tenuto conto dei valori etici che fanno riferimento a un sano sviluppo integrato capace di creare autentica ricchezza collettiva e crescita dei sistemi Paese.

Viviamo un momento dove la torta della ricchezza mondiale sembra essersi decisamente ridotta: a questo si può reagire con una maggiore consapevolezza della necessità di tentare di ridistribuire fette più eque ristabilendo criteri collaborativi nella divisione delle parti. Purtroppo la tendenza in atto sembra essere quella opposta secondo cui, in un momento di scarsità della torta, si opera secondo logiche di competizione piuttosto che di cooperazione.

La credibilità del nostro Paese è entrata in crisi nel momento in cui, oltre alla perdita di una identità specifica, si sono sommate inefficienze nel sistema dei trasporti e delle infrastrutture che costituiscono un asset integrato imprescindibile per disegnare un profilo competitivo e funzionale nel sistema dell'industria turistica italiana.

Un quadro poco confortante, in cui occorre però rilevare due aspetti importanti. Il primo guarda alla recessione come vera opportunità per il riavvio dell'efficienza organizzativa; il secondo interpreta la crisi come momento di svolta per riconsiderare il dovere di un recupero etico dei valori e delle caratteristiche distintive del nostro popolo: creatività, velocità di pensiero, propensione diffusa al rischio imprenditoriale, cultura dell'ospitalità e vocazione naturale alla simpatia.

È ormai doveroso un ridisegno complessivo nella direzione di un migliore coordinamento dell'architettura istituzionale del turismo, del miglior impiego delle risorse e della valorizzazione dell'immagine del *brand*.

Il valore fondamentale è quello di percorrere un cammino che non parta dall'individualità per trovare unitarietà, ma al contrario che debba partire dalla valenza unitaria dell'Italia, per poi declinarsi in tutte la ricchezza di sfumature e aspetti che contraddistinguono il nostro Paese multicentrico. Conservare la molteplicità cromatica di un orizzonte senza soluzione di continuità, dalle brume degli echi nordeuropei, fino al calore mediterraneo.

Lo scenario di un mercato completamente globalizzato non consente più di operare individualisticamente. Gli operatori devono dotarsi di un *role model*, tornando alle migliori tradizioni dell'etica dei condottieri di impresa. Il tema dell'eccessiva personalizzazione rappresenta però anche un punto di difficoltà per il sistema italiano, in particolare nel momento critico del passaggio generazionale.

Per questo dobbiamo unire alla migliore tradizione dell'impresa a proprietà familiare, quella più professionale di strutture manageriali costruite sull'equilibrio della responsabilità della *governance*. Il sistema nel suo insieme ha necessità di trovare equilibrio per difendere al meglio la continuità della tradizione nell'innovazione e nella professionalità della gestione. In questo settore c'è molta proprietà, molta famiglia e troppa poca managerialità.

Saper abbinare al meglio la spinta imprenditoriale e la competenza manageriale consente di far fare al sistema il salto di volumi e di efficienza indispensabile. Proseguire in modo industriale e dunque strutturato, capace di resistere alle onde anomale delle crisi che possono manifestarsi sui mercati, è un passaggio fondamentale per la crescita del settore turistico del Paese. Siamo ancora troppo impreparati a gestire l'impatto di una crisi di queste proporzioni.

Il primo passo da fare è un portale unificato, in grado di raccogliere informazioni e istanze del mercato in modo univoco per elaborare risposte strategiche. Noi stiamo operando in un contesto ad altissima concorrenza, in cui il web e la rete diventano sempre più importanti, senza ancora disporre di un portale nazionale. Al momento noi non diamo una

risposta univoca a chi cerca sul web informazioni turistiche sul nostro Paese perché non possiamo guidarlo attraverso un portale unificato.

Come Italia godiamo di un vantaggio di posizione che ci viene da un forte «appeal», documentato da una leadership nella ricerca di informazioni nelle intenzioni di viaggio, ben superiore a Francia e Spagna, nostri principali *competitors*, ma poi sprechiamo tutto con un indice di «loss», di perdita, molto superiore.

Mentre è incomparabile la competizione con nazioni a struttura dimensionale non omogenea che sono quasi dei continenti, come Usa e Cina, la concorrenza con paesi come Francia e Spagna è molto intensa.

Infatti, sia il modello centralistico francese sia quello regionalistico spagnolo si sono dotati a monte della catena organizzativa di una *overview*, una visione di insieme che unifica gli investimenti, gli sforzi promozionali e organizzativi. Non si vive di rendita di posizione. La costruzione di grandi eventi è un ulteriore vettore fondamentale per il turismo. Poiché il turismo è una grande industria e deve essere considerato un asset fondamentale per la ricchezza del nostro Paese, è fondamentale dotarsi di un portavoce, di un Addetto alle relazioni internazionali.

Per esempio, a fronte di un evento critico come quello del disastro ecologico di Napoli, che ha parzialmente compromesso l'immagine turistica dell'Italia a livello globale, a mio parere, si sarebbe dovuto reagire attraverso una comunicazione di carattere difensivo dell'immagine del Paese seguita da una comunicazione proattiva. Nel nostro Paese purtroppo è avvenuto esattamente il contrario, cioè abbiamo fatto, anche per effetto delle feroci guerre civili politiche, della nostra «incapacità» una bandiera, che è stata raccolta in maniera opportunistica dai nostri concorrenti internazionali. Non si può negare la presenza di una sorta di autolesionismo del sistema-Italia.

Quello dei beni culturali, tanto per citarne uno, apre un'altra grande *querelle* nazionale. C'è una tendenza internazionale recente a creare vere cattedrali nel deserto, come accade per esempio nel caso delle collaborazioni espositive tra i grandi musei europei e i paesi emergenti. Dal kitsch del capolavoro del Quattrocento o del barocco in una nuova Disneyland come Dubai, o in un non-luogo postmoderno della storia dell'arte, al piacere di vivere il paesaggio che ha prodotto il Rinascimento: la diatriba tra tutela e valorizzazione delle opere d'arte è ormai una polemica sterile nell'era del consumo culturale. Oggi si deve creare una competenza integrata che permetta di conciliare queste due istanze.

Il viaggio in Italia deve tornare a rappresentare una categoria estetica, un *must* assoluto e indispensabile nel vissuto di formazione della civiltà globale, un *détour* spirituale nella varietà del paesaggio storico culturale del nostro Paese, culla dell'Occidente.

Non possiamo più sperare di mantenere una rendita di posizione rispetto all'aumento dei volumi mondiali, perché ci si attende una metamorfosi complessiva dell'intera gamma dell'offerta, e non solo quella della domanda. La concorrenza sarà sempre più agguerrita. I beni culturali che noi possediamo potrebbero diventare di sempre più difficile presentazione perché il livello culturale medio può non tendere a innalzarsi ma all'apposto a scendere, per cui non è detto che una selezione su un livello culturale alto sia vincente dal punto di vista industriale: nessuno ci assicura che le nuove masse che si affacceranno sul mercato del futuro disporranno degli strumenti culturali per apprezzare la raffinata eleganza del nostro Paese. Per questo è necessario riprogettare l'intero network turistico italiano, valorizzando l'aspetto di comunicazione emotiva del *brand* e migliorando la percezione della nostra offerta verso i paesi emergenti: la sfida verso le immense opportunità dei mercati futuri è già cominciata.

(Elena David, amministratore delegato di UNA Hotels & Resorts)